

Estratégias para Conquistar a Posição de Fornecedor Mundial Sustentável de Alimentos, Bioenergia e outros Agro-Produtos

Marcos Fava Neves*

Universidade de São Paulo – FEARP/USP / Fundação Getúlio Vargas – EAESP/FGV

Vinicius Cambaúva

Universidade Estadual Paulista – FCAV/UNESP / Markestrat Group – Ribeirão Preto – SP

Vitor Nardini Marques

Universidade de São Paulo – FEARP/USP / Markestrat Group – Ribeirão Preto – SP

Flávio Runkhe Valério

Universidade de São Paulo – FEARP/USP / Markestrat Group – Ribeirão Preto – SP

*Correspondência para: favaneves@gmail.com

1. Introdução e Objetivos

No ano de 2019, a população global alcançou a marca de 7,7 bilhões de habitantes e algumas regiões continuam com crescimento populacional acelerado. De acordo com projeções da Organização das Nações Unidas (2019), o número de pessoas no mundo deve chegar à 9,7 bilhões em 2050, com destaque para regiões como a África Subsaariana e Ásia. A China, que hoje ocupa o posto de país mais populoso do planeta, deve perder sua posição para a Índia já em 2027, quando este último país deve superar 1,5 bilhão de habitantes, podendo chegar à 1,7 bilhão no ano de 2050.

O aumento populacional e da renda *per capita* têm como consequência um expressivo crescimento na demanda global por alimentos, fibras e energia. Um estudo divulgado pela OECD/FAO (2020) mostra que o consumo das principais *commodities* agrícolas deve crescer de forma significativa nos próximos 10 anos, com destaque para culturas majoritariamente destinadas à alimentação humana e/ou à fabricação de rações animais para a produção de carnes.

O Brasil tem emergido como um dos principais fornecedores globais de alimentos, em função de seus resultados expressivos na produção agropecuária; uso intensivo de tecnologias, permitindo produzir mais com menos; aperfeiçoamento da legislação ambiental; e desenvolvimento e utilização de diferentes sistemas produtivos sustentáveis (Neves, 2016). O país é o 3º maior exportador de produtos agrícolas do mundo, sendo o principal na comercialização de soja, milho, café, açúcar, suco de laranja, carne bovina e de frango, além de ser o segundo maior nas vendas externas de produtos como o algodão e óleo de soja, e o terceiro em carne suína (dados da safra 2018/19).

Entre os alimentos e agro-produtos exportados (algodão, papel e celulose, madeiras e móveis, fumo e outros - Tabela 1), o complexo soja (grãos, farelo e óleo) tem sido o grande carro-chefe do portfólio nacional, com mais de US\$ 32 bilhões vendidos em 2019, o que significa participação de 34% do total exportado, com crescimento de 90% na última década. Além deste segmento, destacam-se as carnes com 17% de participação e US\$ 16,5 bilhões em vendas; os produtos florestais, com 13%; e os cereais (com ênfase para o milho), que tiveram um crescimento de 27% ao ano entre 1999 e 2019, alcançando 8% na participação total das exportações (MDIC, 2020).

Tabela 1. Evolução nas Exportações de Agro-Produtos Realizadas pelo Brasil (1999-2019).

| Produtos | 1999 | | 2009 | | 2019 | | CAGR |
|---------------------------|-------------------------|--------------|-------------------------|--------------|-------------------------|--------------|-----------|
| | Valor (milhões US\$) | Participação | Valor (milhões US\$) | Participação | Valor (milhões US\$) | Participação | |
| Complexo soja | 3.757 | 18% | 17.236 | 27% | 32.635 | 34% | 11% |
| Carnes | 1.938 | 9% | 11.765 | 18% | 16.523 | 17% | 11% |
| Produtos florestais | 3.852 | 19% | 7.222 | 11% | 12.899 | 13% | 6% |
| Cereais | 65 | 1% | 1.818 | 3% | 8.127 | 8% | 27% |
| Complexo Sucroalcooleiro | 1.982 | 10% | 9.727 | 15% | 6.256 | 6% | 6% |
| Café | 2.458 | 12% | 4.278 | 7% | 5.131 | 5% | 4% |
| Fibras e produtos têxteis | 672 | 3% | 1.260 | 2% | 3.044 | 3% | 8% |
| Fumo e seus produtos | 961 | 5% | 3.046 | 5% | 2.139 | 2% | 4% |
| Sucos | 1.289 | 6% | 1.752 | 3% | 2.110 | 2% | 2% |
| Produtos de couro | 1.780 | 9% | 2.040 | 3% | 1.552 | 2% | -1% |
| Outros | 1.716 | 8% | 4.597 | 7% | 6.372 | 7% | 7% |
| Total | 20.470 | 100% | 64.741 | 100% | 96.788 | 100% | 8% |

Fonte: elaborado pelos autores com base em MDIC (2020).

Em 2019, as exportações do agronegócio brasileiro totalizaram US\$ 97 bilhões, de acordo com o MDIC (2020), além de terem sido registrados volumes recordes de vendas na maioria dos meses. Por conta desses resultados, o saldo da balança comercial totalizou um superávit de US\$ 83 bilhões, sustentando os resultados negativos de muitos outros setores da economia. Com isso, podemos dizer que o agronegócio é o grande responsável pela entrada de dólares no Brasil, o que permite a importação de outros bens e serviços em função do excedente de riqueza gerada (Neves e Marques, 2019).

Na visão de futuro, o estudo “Perspectivas Agrícolas 2020-29” da OECD/FAO (2020) aponta que, em 2029, o Brasil chegará a produção de 140 milhões de toneladas de soja, frente a 120 milhões dos Estados Unidos, se consolidando de vez como maior produtor mundial do grão. O trabalho também aponta que a América Latina deve liderar o fornecimento global de produtos agrícolas, sendo responsável por cerca de 60% das exportações totais de soja, 40% do milho, 39% do açúcar e 35% das carnes - grande parte desses volumes advindos do Brasil.

Embora os aumentos nos índices de produção apontem para uma maior demanda por recursos, o comprometimento dos agentes produtivos do agronegócio tem possibilitado a preservação e proteção das áreas de florestas, as quais totalizam 66,3% do território nacional (Miranda, 2017); o desenvolvimento de sistemas de produção sustentáveis, como a integração lavoura-pecuária-floresta e o plantio direto na palha; a ampliação na adoção de fontes renováveis na matriz energética nacional, com a predominância da biomassa de cana-de-açúcar, e outras fontes alternativas de biocombustíveis; e aumentos expressivos na produtividade das lavouras, com menor necessidade na expansão de áreas cultivadas, o que demonstra a sustentabilidade dos sistemas produtivos brasileiros.

Diante desse cenário e dos resultados conquistados, o agronegócio deve se fortalecer ainda mais, proporcionando desenvolvimento sustentável à nação, trazendo benefícios às esferas econômica, ambiental e social, além de garantir o abastecimento e a segurança alimentar global. No entanto, ainda existem desafios no que tange ao seu posicionamento, tanto em âmbito nacional como internacional, de modo a evidenciar todos os diferenciais competitivos do Brasil e a sustentabilidade incorporada às cadeias produtivas.

Desse modo, o objetivo com este trabalho é identificar pontos de atenção e reflexão, com base na experiência dos autores em projetos de consultoria e em estudos nacionais e internacionais, evidenciando os principais projetos e avanços necessários ao posicionamento do Brasil como fornecedor mundial sustentável de alimentos, bioenergia e outros agro-produtos, trazendo *insights* e diretrizes para que instituições públicas e privadas possam embasar a construção de suas estratégias de posicionamento, sempre visando melhorar cada um destes itens.

2. Estratégias (Itens de Trabalho) Necessárias para Atingir o Posicionamento do Brasil como o Principal Fornecedor Mundial Sustentável de Alimentos, Bioenergia e outros Agro-Produtos: Custos, Diferenciação e Ações Coletivas

De acordo com o proposto por Porter (1980), existem três tipos de estratégias genéricas que podem ser utilizadas em uma organização de maneira sustentável. São elas: custos, diferenciação e foco.

A estratégia de “Custos” consiste no dispêndio de esforços em prol da excelência operacional da organização, de forma a se utilizar a menor quantidade de recursos possível, o que torna seus processos mais eficientes, e como consequência, possibilita que produtos e serviços sejam disponibilizados ao seu público-alvo com melhores condições (Porter, 1980).

A “Diferenciação”, por sua vez, traduz a ideia da necessidade de produtos ou serviços que apresentem vantagens competitivas (tecnológicas, inovações e outras), a fim de evidenciar a imagem da empresa no mercado, possibilitando melhores condições comerciais e aumentando seu volume de vendas. Nesse caso, Porter (1980) reforça a necessidade de maiores investimentos em pesquisa & desenvolvimento, recursos humanos, imagem e outros.

De acordo com o autor, as organizações que não seguem ao menos uma das duas estratégias citadas anteriormente estão fadadas ao fracasso, uma vez que não se diferenciam em relação ao mercado. A exceção para esse caso refere-se a decisão, por parte da empresa, em atender as necessidades de um público-alvo específico, ou um nicho de mercado. Nesse caso, o “Foco” seria a estratégia a ser adotada, por meio do direcionamento de ações para criação de soluções específicas e únicas aos seus clientes.

Tendo em vista que o presente trabalho se volta ao posicionamento de um setor e/ou país, a estratégia de “Foco” não estaria em sintonia com os objetivos do estudo, em função da existência de diferentes agentes e públicos-alvo envolvidos. Por isso, ela fora substituída pela estratégia de “Ações Coletivas”, prática muito comum no agronegócio brasileiro que, por gerar ações conjuntas entre as organizações, traz benefícios e oportunidades para o setor como um todo (Zylbersztajn et al., 2015) - cenário totalmente em linha com a proposta apresentada.

Nesse sentido, as estratégias de custos, diferenciação e ações coletivas compõem uma ferramenta muito interessante na análise e identificação das principais frentes de trabalho para o desenvolvimento do posicionamento do agronegócio brasileiro no contexto atual.

Conforme fundamentado no item anterior, o agro tem se destacado pela sustentabilidade incorporada às cadeias produtivas, bem como por seu compromisso com questões ambientais e climáticas, além das econômicas e sociais. Assim, entendemos que o Brasil deve se posicionar não apenas como “Fornecedor Mundial”, mas que transmita todo seu diferencial competitivo, como “Fornecedor Mundial **Sustentável** de Alimentos, Bioenergia e outros Agro-Produtos”.

Com isso, apresentamos, no Quadro 1 abaixo, a proposta de criação, captura e compartilhamento de valor no agronegócio brasileiro, descrevendo as principais estratégias que podem ser tomadas, sejam no âmbito privado, como em políticas públicas, na busca por esse objetivo. A proposta tem como fundamento as estratégias de custos, diferenciação e ações coletivas, cada qual composta de temas relevantes para a agenda 2020-30 do setor.

Quadro 1. Itens de trabalho para melhorias visando atingir o posicionamento do Brasil como *Fornecedor Mundial Sustentável de Alimentos, Bioenergia e outros Agro-Produtos*

| Estratégias em Custos | Estratégias em Diferenciação | Estratégias em Ações Coletivas |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Gestão agrícola por m² e buscar excelência operacional; • Melhorias na educação e capacitação nas cadeias produtivas; • Incentivo à inovação, P&D e novas tecnologias; • Fortalecimento do desenvolvimento da genética; • Incentivar a digitalização, uso de aplicativos e outros; • Imediata conectividade (internet) em todo o campo; • Estímulo aos bioinsumos e ao controle biológico; • Incentivo à economia circular e de compartilhamento; • Melhorias em crédito, financiamentos e gestão de riscos; • Busca de créditos e títulos verdes (financiamento); • Expansão e eficiência de sistemas de seguros; • Transparência e disponibilidade de informações (clima, preços, dados técnicos e outros); • Melhoria do ambiente regulatório (facilidade para se fazer negócios); • Simplificação de tributos e melhorias na eficiência do Estado; • Redução dos custos de transação e melhoria da confiança; • Melhorias da infraestrutura, transporte e armazenagem; • Melhoria da segurança no campo; • Eficiência e redução do desperdício nas cadeias de produção; • Melhoria da defesa sanitária; • Estímulo à irrigação eficiente; • Fortalecimento de negócios e produtos locais; • Outros. | <ul style="list-style-type: none"> • Excelência dos produtos (qualidade, sabor e segurança); • Qualidade dos serviços e oferta de conveniência; • Produtos constroem valor e margens aos compradores; • Liderança na produção e exportação de alimentos; • Brasil como redutor da fome e da insegurança alimentar; • Destaque de marcas, empresas e pessoas do Brasil; • Valorização de negócios e produtos locais; • Protagonismo dos cientistas brasileiros; • Melhorias em design, comunicação e <i>storytelling</i>; • Aumento na rastreabilidade dos produtos; • Desenvolvimento de selos de origem e certificações; • Presença do código florestal e áreas de conservação; • Amazônia: Inverter de imagem negativa à positiva; • Valorização e divulgação das práticas sustentáveis (ILPF, plantio direto, economia circular, agricultura regenerativa e controle biológico); • Bioetanol (RenovaBio), biodiesel e outros bioprodutos; • Matriz de energia renovável e limpa; • País verde e baixas emissões de carbono per capita; • Oportunidades para brasileiros de origem indígena; • Outros. | <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer o cooperativismo e aglutinar esses modelos de iniciativas; • Fortalecer o associativismo e modernizar as formas de atuação de associações, com foco em engajamento e construção de alinhamento; • Abertura de espaço para atuação de outras organizações como o Sebrae, Sesi, Senai, Senar e outras instituições; • Busca e fortalecimento de alianças estratégicas ao setor e ao país; • Ações de comunicação e desenvolvimento conjunto dos produtos da “Marca Brasil”, com certificações atreladas a ela; • Orientar as iniciativas ao longo da cadeia (produtores, processadores, varejistas e transportadores) para melhor atender as demandas do consumidor final; • Diplomacia e acordos comerciais; • Fomento a reuniões setoriais e grupos de trabalho que envolvam representantes tanto da iniciativa privada quanto de órgãos públicos; • Incentivo conjunto aos mercados locais e ao fortalecimento da pequena agricultura; • Aproximação do mercado com universidades e institutos de pesquisa para desenvolvimento de tecnologias, capacitação de mão de obra e fortalecimento da pesquisa coletiva; • Outros. |

Fonte: elaborado pelos autores.

3. Apresentação do Modelo “Fornecedor Mundial Sustentável de Alimentos, Biocombustíveis e outros Agro-Produtos”

A discussão dos temas e estratégias descritas anteriormente, motivou a criação de um modelo (Figura 1), que resume cada um dos pontos apresentados em detalhe no item anterior. A criação do *framework* visa otimizar a sua utilização por empresas e agentes relacionados ao agronegócio, facilitando as discussões e

definição das estratégias a serem adotadas. Ou seja, o trabalho em todos estes pontos de custos, de diferenciação e de ações coletivas, a ser feito por empresas privadas e órgãos públicos.



Figura 1. Modelo de Posicionamento do Brasil como Fornecedor Mundial Sustentável de Alimentos, Bioenergia e outros Agro-Produtos.

Fonte: autores.

Tendo o modelo sido apresentado, seguiremos com uma breve e concisa discussão em relação aos temas em que o setor se destaca, e outros que ainda podem ser aperfeiçoados, sem desconsiderar a relativa importância de todos os demais que não forem citados.

Entre os tópicos relacionados à estratégia de “Custos”, o agronegócio brasileiro se destaca pelo desenvolvimento científico e tecnológico, o que tem relação direta nos resultados e desempenho de outras práticas como a gestão por m², a utilização dos bioinsumos e o crescimento recente da adoção de iniciativas de economia circular. Como pontos de melhoria, podem ser citados os temas de educação e capacitação, a disponibilidade de créditos, o cumprimento de questões legais relacionadas ao ambiente regulatório, ou mesmo o acesso a informações e conectividade no campo.

Na vertente da “Diferenciação”, o Brasil se sobressai por ser líder na produção de diversos agro-produtos, gerando valor significativo em vista de sua participação no abastecimento e garantia da segurança alimentar global. E o país faz isso mantendo 2/3 de seu território sob proteção ambiental, e com um dos códigos florestais mais rigorosos do planeta. Entretanto, questões de imagem relacionadas à Amazônia e proteção ambiental ainda persistem como um problema a ser trabalhado; ações que envolvem a comunicação do setor e o *storytelling* dos produtos nacionais, são outros exemplos que podem ter ações direcionadas e aperfeiçoadas.

Por fim, o agronegócio se destaca fortemente por “Ações Coletivas” com destaque para as iniciativas de cooperativismo e associativismo, apesar das necessárias adaptações em seus modelos de atuação, frente às recentes mudanças no macroambiente ao qual estão inseridas. Nesse aspecto, a inclusão de outras agências e organizações para movimentações em rede são ótimos pontos a serem considerados na busca por melhores resultados.

4. Aplicando o Modelo: Implicações Gerenciais

Nossa expectativa com a criação e apresentação do modelo é que as organizações públicas e privadas possam utilizar seu conteúdo, desenvolvido ao longo de anos e com base em distintos materiais e análise de mercados, para direcionarem estratégias próprias e coletivas em busca de posicionar o Brasil como “Fornecedor Sustentável de Alimentos, Bioenergia e outros Agro-Produtos (algodão, papel e celulose, madeiras e móveis, fumo e outros)”.

Entendemos, e aqui reafirmamos, a importância de um trabalho integrado entre todos os agentes que compõe o setor, nesse sentido. Os esforços coletivos, ainda que contando com a atuação específica de cada ente envolvido, devem contribuir significativamente para a imagem do país, seu desenvolvimento sustentável, e os consequentes benefícios nas esferas econômica, ambiental e social, ao mesmo tempo em que seguimos atuando à nível internacional como parte essencial na garantia da segurança alimentar global.

Sabemos que ainda existem muitos desafios a serem superados, ações a serem realizadas e melhorias em diferentes esferas. Por isso, deixamos aqui uma contribuição em prol desse cenário, e esperamos que possam seguir impactando o agronegócio como um todo.

A posição de “Fornecedor Mundial Sustentável de Alimentos, Bioenergia e outros Agro-Produtos” é uma das poucas, se não for a única, abertas à sociedade brasileira para conquistar, e é a mais nobre existente, pois fornecedor de alimentos é vital e merece respeito mundial.

Referências

- CEPEA - Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. *Índices de Exportação do Agronegócio*, 2019. Disponível em: <[https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Cepea_ExportAgro_2019_\(1\).pdf](https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Cepea_ExportAgro_2019_(1).pdf)>. Acesso em: 27 ago. 2020.
- MDIC - Ministério da Economia. *Estatísticas de Comércio Exterior*, 2020. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/>. Acesso em: 27 ago. 2020.
- MIRANDA, E. E. Meio ambiente: a salvação pela lavoura. *Cienc. Cult.*, São Paulo, v. 69, n. 4, p. 38-44, out. 2017.
- NEVES, M. F. *Doutor Agro*. São Paulo: Editora Gente, 2016.
- NEVES, M. F.; MARQUES, V.N. A Importância do Agronegócio para o Desenvolvimento do Brasil In: *Direito do Agronegócio: Teoria e Prática*. 1 ed. São Paulo: LTr, 2019, p. 15-28.
- OECD/FAO. *OECD-FAO Agricultural Outlook 2020-2029*. Paris: OECD Publishing, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1787/1112c23b-en>>. Acesso em: 26 de ago. 2020.
- ONU - Organização das Nações Unidas. *World Population Prospects*, 2019. Disponível em: <https://population.un.org/wpp/Publications/>. Acesso em: 27 ago. 2020.
- PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.
- ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F.; CALEMAN, S. M. Q. *Gestão de Sistemas de Agronegócios*. São Paulo: Atlas, 2015.

Publicação Independente

LabMATO
laboratório de matologia
Unesp - Jaboticabal

© Autores

Licença Creative Commons Atribuição NãoComercial 4.0 Internacional
